

Geschäftsprozesse dürfen nicht vernachlässigt werden

Studie deckt Mängel abseits des operativen Geschäfts auf

(ben) Bei der Beherrschung der Prozesskette im Transport schneiden Logistikdienstleister in der Regel exzellent ab. Anders sieht es dagegen bei den Geschäftsprozessen aus, die mit der operativen Abwicklung nur mittelbar zu tun haben: Zwar räumen die meisten Unternehmen dem Geschäftsprozessmanagement einen hohen Stellenwert ein, mit der Umsetzung hapert es jedoch. Ursachenforschung betrieben die Hamburger Beratungsgesellschaft SCI Verkehr und das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement.

Von Peter Abelmann und Thilo Knuppertz*

Vor rund einem Jahr befragte SCI Verkehr zusammen mit der FH Bonn-Rhein Sieg und der Unternehmensberatung „Der Zukunftsweg“ in einer breit angelegten Studie, wie Unternehmen der verschiedenen Branchen das Geschäftsprozessmanagement (GPM) einschätzen. 96 Prozent der teilnehmenden Unternehmen stufen das GPM als „wichtig“ ein. 85 Prozent der befragten Unternehmen planen für 2004 ein konkretes Projekt zum Prozesskostenmanagement.

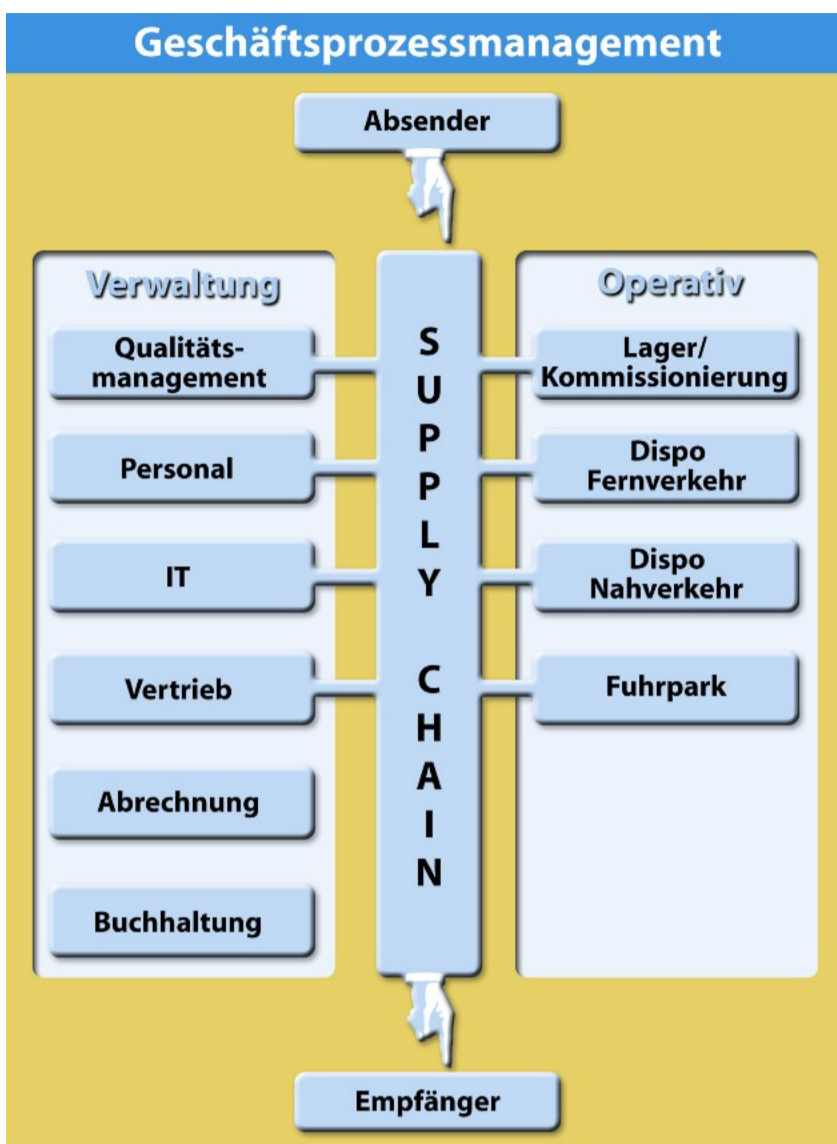
Diese Ergebnisse decken sich mit den Resultaten des letzten SCI/Logistikbarometers vom April 2004. Hier stufen 85 Prozent der Logistikdienstleister die eigenen Geschäftsprozesse als „sehr wichtig“ und 15 Prozent als „wichtig“ ein. Allerdings sind mehr als die Hälfte der Unternehmen erst auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Ausrichtung der Geschäftsprozesse. Das überrascht, denn gerade in der Logistikbranche sollten die Unternehmen – ähnlich wie beim Supply Chain Management – in der Lage sein, die Geschäftsprozesse als Ganzes zu sehen.

Im SCI/Logistikbarometer des Monats Juli wurden die Logistikunternehmen nach ihren Methoden des Qualitätsmanagements befragt, einem wichtigen Faktor im Geschäftsprozessmanagement. Dabei ergab sich, dass 76 Prozent der Unternehmen auf die Zertifizierung nach Iso 9001:2000 setzen. Diese bezieht sich jedoch lediglich auf den Herstellungs- beziehungsweise Entstehungsprozess der Dienstleistung. Die eigentliche Dienstleistung bleibt dabei außen vor.

Jedes vierte Unternehmen greift auf das Total Quality Management (TQM) zurück. Dieses System erfasst sämtliche Bereiche vom Kunden über die eigenen Mitarbeiter bis hin zum Lieferanten. Das Europäische Total Quality Managementsystem (EFQM) wird dagegen nur in 4 Prozent der Unternehmen umgesetzt. Hierbei orientiert sich das Qualitätsmanagement an den eigentlichen Geschäftsprozessen.

In 16 Prozent aller befragten Unternehmen wird die Balanced-Scorecard-Methode angewendet. Die Leistung wird hierbei als Gleichgewicht zwischen der Finanzwirtschaft, den Kunden, der Geschäftsprozesse und der Mitarbeiterentwicklung gesehen und auf einer Tafel (Scorecard) dargestellt.

Ein umfassendes GPM kann verschiedene Effekte mit sich bringen: So lässt die Kundenorientierung verbessern, während gleichzeitig die Prozess-



Die Geschäftsprozesse neben der Supply Chain werden häufig noch isoliert betrachtet.

Grafik: DVV

Die eigentliche Dienstleistung bleibt dabei außen vor.

Jedes vierte Unternehmen greift auf das Total Quality Management (TQM) zurück. Dieses System erfasst sämtliche Bereiche vom Kunden über die eigenen Mitarbeiter bis hin zum Lieferanten. Das Europäische Total Quality Managementsystem (EFQM) wird dagegen nur in 4 Prozent der Unternehmen umgesetzt. Hierbei orientiert sich das Qualitätsmanagement an den eigentlichen Geschäftsprozessen.

In 16 Prozent aller befragten Unternehmen wird die Balanced-Scorecard-Methode angewendet. Die Leistung wird hierbei als Gleichgewicht zwischen der Finanzwirtschaft, den Kunden, der Geschäftsprozesse und der Mitarbeiterentwicklung gesehen und auf einer Tafel (Scorecard) dargestellt.

Ein umfassendes GPM kann verschiedene Effekte mit sich bringen: So lässt die Kundenorientierung verbessern, während gleichzeitig die Prozess-

Frachtenbörse über **45.000** Angebote
www.nolis.info

kosten sinken und die Durchlaufzeit verkürzt wird. Darüber hinaus bietet GPM die Möglichkeit, die Flexibilität in den Prozessen zu erhöhen.

Ziele der Unternehmen sind die weitere Standardisierung der Arbeitsabläufe, die Integration in ein Gesamtprozessmodell und aussagekräftigere Kostenkalkulationen. Bei vielen Logistikunternehmen wurden wesentliche Elemente der Prozessorganisation bisher nur teilweise umgesetzt. Zu empfehlen ist eine Bestandsaufnahme der fehlenden oder nicht ganzheitlich strukturierten Geschäftsprozesse. Auf Basis dieser Daten lässt sich anschließend eine geeignete Strategie finden. (DVZ 16.11.2004)

DIE SCHWACHPUNKTE

(ben) Auch wenn die Geschäftsprozessmanagement (GPM)-Studie und das SCI/Logistikbarometer zu dem Ergebnis kommen, dass das Geschäftsprozessmanagement in deutschen Logistikunternehmen stark an Bedeutung gewonnen hat, bestehen noch erhebliche Defizite bei der Umsetzung.

Strategiebezug: Nur knapp ein Drittel der Unternehmen verbindet die Geschäftsprozesse mit der Unternehmensstrategie. Hier zeigt sich eine deutliche Lücke bei der Umsetzung des GPM-Ansatzes in die Praxis. Hier muss geprüft werden, inwieweit die Strategie systematisch auf die Prozesse angewendet wird. Zudem müssen strategisch irrelevante Prozesse eliminiert beziehungsweise angepasst werden.

Wirtschaftlichkeit: Die systematische Verbindung von Prozessen und Wertsteigerung oder auch die Eliminierung von wertmindernden Prozessen ist auch in der Logistikbranche nur schwach entwickelt. Die absolute Senkung der Prozesskosten ist völlig unzureichend, da die erreichten Kos-

tensenkungen oft mit Kostensteigerungen in anderen Bereichen verbunden sind.

Organisation: Von der Umsetzung hin zu einer wirklichen Prozessorganisation mit Ausrichtung auf die Prozessverantwortlichen sind viele Logistikunternehmen noch weit entfernt. Die funktionale Gliederung behindert nach wie vor wesentlich die Prozesseffizienz, einen Gesamtverantwortlichen mit operativem Bezug für Geschäftsprozessmanagement gibt es in den meisten Fällen nicht.

IT-Unterstützung: Eine Workflowlösung zur Unterstützung des standardisierten und automatisierten Ablaufes der Geschäftsprozesse ist nur bei wenigen Unternehmen im Einsatz. Der Softwaremarkt bietet jedoch Lösungen für Unternehmen aller Größenordnungen an, die aktiv diese Aufgaben übernehmen und damit Durchlaufzeiten, Prozessqualitäten und Kosten deutlich optimieren. Die Funktionalität geht über die bisher bekannte Visualisierung weit hinaus und reicht hin bis zu integrierten Lösungen für Workflowmanagement. (DVZ 16.11.2004)

“FROM ROAD TO SEA
per Container von und nach Südeuropa



Robert Kukla GmbH
 Internationale Spedition
 München · Tel 089/74 74 80-0

... aktuelle Informationen unter
www.kukla-spedition.com
 ... ein Besuch lohnt sich, denn...

...Transport ist eine Frage des Kopfes